

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 398

Zarządzanie kosztami i dokonaniem

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Marcin Kowalewski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-522-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Bartoszewicz: Zbilansowana karta wyników jako narzędzie pomiaru pracy komórki audytu wewnętrznego	13
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Application of ordinal logit models in the diagnosis of performance measurement system in Polish enterprises	24
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Model biznesu w sprawozdawczości polskich spółek publicznych na przykładzie branży energetycznej.....	36
Paulina Belch: Analiza kosztów rodzajowych w sektorze paliwowym.....	53
Anna Bialek-Jaworska: Determinanty kosztów kształcenia w szkołach wyższych	62
Leszek Borowiec: Kalkulacja kosztu netto usług transportowych Miejskich Zakładów Autobusowych sp. z o.o. w Warszawie.....	73
Halina Buk: Sprawozdawczość segmentowa bazą informacyjną dla oceny efektywności zarządzania operacyjnego	84
Michał Chalastra: Zakres integracji rachunku kosztów tworzonego na potrzeby systemów rachunkowości finansowej i budżetowania – wyniki badań empirycznych.....	96
Małgorzata Czerny: Pomiar dokonań w bankach islamskich	105
Dorota Czerwińska-Kayzer: Korzyści biologiczne w rachunku opłacalności produkcji rolniczej	112
Joanna Dyczkowska: Nowoczesne narzędzia raportowania menedżerskiego w kontekście roli współczesnych controllerów	121
Tomasz Dyczkowski: Financial and non-financial information in performance assessment of public benefit organisations	134
Tomasz Dyczkowski: Mierniki dokonań organizacji pożytku publicznego. Możliwości i ograniczenia stosowania	146
Aleksandra Ferens: Identyfikacja i grupowanie kosztów środowiskowych w systemie informacyjnym zarządzania	159
Rafał Jagoda: Koszty i korzyści a ryzyko ubezpieczenia należności.....	168
Elżbieta Jaworska: Pomiar dokonań w obszarze społecznego aspektu odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec pracowników.....	179
Jacek Jaworski, Jacek Woźny: Ramy koncepcyjne zastosowania strategicznej karty wyników w zarządzaniu jednostką podstawową uczelni publicznej.....	189

Wojciech Kariozen: Balanced Scorecard w czołowych polskich uniwersytetach – analiza gotowości do opracowania i wdrożenia	200
Magdalena Kludacz: Zasady rachunku kosztów francuskich szpitali na potrzeby wyceny świadczeń zdrowotnych	209
Bartosz Kołodziejczuk: Uwarunkowania zarządzania kosztami w przemyśle poligraficznym	219
Roman Kotapski: Koszty zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków na potrzeby kształtowania taryf.....	228
Mariola Kotłowska: Czynniki kreowania wartości przedsiębiorstwa ciepłowniczego.....	239
Robert Kowalak: Sprawozdawczość zarządcza zakładu gospodarowania odpadami	249
Marcin Kowalewski: Pomiar i raportowanie dokonań na poziomie strumienia wartości w <i>lean accounting</i>	260
Wojciech Dawid Krzeszowski: Planowanie kosztów w ujęciu procesowym	269
Justyna Kujawska: Koszty administracyjne w szpitalu.....	280
Grzegorz Lew: Pomiar dokonań relacji z klientami w przedsiębiorstwach handlowych.....	289
Monika Łada: Rachunek celowego postarzania produktów.....	298
Małgorzata Macuda: Rola benchmarkingu w pomiarze i ocenie dokonań szpitali.....	307
Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer: Pomiar w rachunkowości na tle regulacji międzynarodowych.....	317
Łukasz Matuszak: Rola sprawozdania z działalności w społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwie.....	327
Jarosław Mielcarek: EBITDA jako podstawa rachunku kosztów docelowych	343
Maria Nieplowicz: Organizacyjne aspekty wdrażania zrównoważonej karty wyników	354
Edward Nowak: Controlling zorientowany na dokonania przedsiębiorstwa..	363
Marta Nowak: Moral conflict in performance measurement.....	372
Agnieszka Nóżka: Zarządzanie kosztami projektów budowlanych realizowanych zgodnie z procedurami kontraktowymi FIDIC – wybrane problemy	380
Ryszard Orliński: Rozliczanie procedur medycznych z wykorzystaniem aplikacji grupera	391
Ewa Różańska: Metody oceny i selekcji projektów badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym	401
Jolanta Rubik: Zarządzanie kosztami pracy a wymogi CSR.....	411
Beata Sadowska: Rachunek kosztów działań – teoria i praktyka.....	420
Anna Surowiec: Supply chain management practices in SME sector	432

Piotr Szczypa: Koncepcja pomiaru osiągnięć w POL-EKO APARATURA spółka jawna	441
Olga Szolno: Cele i mierniki monitorowania celów w systemie kontroli zarządczej i budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	450
Łukasz Szydelko: Segmentowy rachunek kosztów i wyników w rachunkowości zarządczej zorientowanej na procesy	460
Joanna Świerk: Mapa strategii w działalności jednostek samorządu terytorialnego na przykładzie miasta Lublin	470
Marcin Wierzbiński: Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne.....	481
Beata Zyznarska-Dworczak: Zrównoważone zarządzanie kosztami wobec alternatywnych badań naukowych w rachunkowości zarządczej	501

Summaries

Anna Bartoszewicz: Balanced scorecard as a tool of efficiency measurement of the internal audit unit	13
Barbara Batóg, Jacek Batóg, Andrzej Niemiec, Wanda Skoczylas, Piotr Waśniewski: Wykorzystanie porządkowych modeli logitowych w diagnozie systemu pomiaru dokonań przedsiębiorstw polskich	24
Bogusława Bek-Gaik, Bartosz Rymkiewicz: Business model in the reporting of Polish public companies on the example of the energy sector	36
Paulina Belch: Analysis of generic costs of companies from the petroleum sector.....	53
Anna Bialek-Jaworska: Determinants of the education costs at universities	62
Leszek Borowiec: Calculation of net costs of transport services of Warsaw Bus Company.....	73
Halina Buk: Segment reporting as the information base for evaluation of effectiveness of operating management	84
Michał Chalastra: Areas of integration of costing systems created for the purpose of financial accounting and budgeting – the results of empirical research.....	96
Małgorzata Czerny: Performance measurement in Islamic banks	105
Dorota Czerwińska-Kayzer: Biological benefits in profitability account of agricultural production	112
Joanna Dyczkowska: Modern tools of management reporting in the context of roles of contemporary management accountants	121
Tomasz Dyczkowski: Informacje finansowe i niefinansowe w ocenie dokonań organizacji pożytku publicznego	134

Tomasz Dyczkowski: Performance measures for public benefit organization. Opportunities and limitations of their use	146
Aleksandra Ferens: Identification and grouping of environmental costs in the management information system.....	159
Rafał Jagoda: Costs and benefits vs. a risk of receivables insurance.....	168
Elżbieta Jaworska: Performance measures in the area of social context of corporate responsibility towards employees.....	179
Jacek Jaworski, Jacek Woźny: Conceptual frameworks for the use of Balanced Scorecard in the management of the basic unit of public university	189
Wojciech Kariozen: Balanced Scorecard in top ranked Polish universities – an analysis of readiness for design and implementation	200
Magdalena Kludacz: The principles of cost accounting in French hospitals for the valuation of medical services.....	209
Bartosz Kolodziejczuk: Determinants of business cost management in printing industry	219
Roman Kotapski: Costs of water supply system and sewage collection system with the purpose of creating scales of charges	228
Mariola Kotłowska: Factors of value creation in a heating company	239
Robert Kowalak: Managerial reporting for the waste disposal plants	249
Marcin Kowalewski: Value stream performance measurement of lean accounting.....	260
Wojciech Dawid Krzeszowski: Cost planning in the process perspective.....	269
Justyna Kujawska: Administrative costs in hospital.....	280
Grzegorz Lew: Performance measurement of customer relationships in enterprises of trade	289
Monika Łada: Product planned obsolescence accounting.....	298
Małgorzata Macuda: The role of benchmarking in hospitals' performance measurement.....	307
Teresa Martyniuk, Klaudia Balcer: Measurement in accounting against international regulations.....	317
Łukasz Matuszak: The role of management commentary of socially responsible enterprise	327
Jarosław Mielcarek: EBITDA as a basis for target costing	343
Maria Nieplowicz: Organizational aspects of the Balanced Scorecard implementation	354
Edward Nowak: Performance-oriented controlling.....	363
Marta Nowak: Konflikt moralny w zarządzaniu dokonaniem	372
Agnieszka Nózka: Managing the costs of construction designs carried out in accordance with the FIDIC contract conditions – selected issues	380
Ryszard Orliński: Settlement of medical procedures using Gruper applications	391

Ewa Różańska: Evaluation and selection methods of research and development projects in socially responsible company	401
Jolanta Rubik: Labour costs management vs. CSR requirements.....	411
Beata Sadowska: Cost accounting operations – theory and practice	420
Anna Surowiec: Praktyki zarządzania łańcuchem dostaw w sektorze MSP..	432
Piotr Szczypa: The concept of performance measurement in POL-EKO general partnership	441
Olga Szolno: Objectives and indicators for monitoring the goals in management control and performance budget in local self-government entities.....	450
Łukasz Szydelko: Segment costs and results accounting in process-oriented management accounting	460
Joanna Świerk: Strategy map in the performance of local government units on the example of the city of Lublin.....	470
Marcin Wierzbiński: Business model vs. strategy and strategic management.....	481
Beata Zyznarska-Dworczak: Sustainable costs management in the light of alternative research in management accounting	501

Marcin Wierzbński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: marcin.wierzbinski@ue.wroc.pl

**MODEL BIZNESOWY
A STRATEGIA I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE**

**BUSINESS MODEL
VS. STRATEGY AND STRATEGIC MANAGEMENT**

DOI: 10.15611/pn.2015.398.46

Streszczenie: Autor podejmuje w artykule istotny problem dotyczący relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym. W pierwszej kolejności prezentowane jest pojęcie modelu biznesowego oraz różne podejścia do jego definicji, w tym pojęcia procesowego, systemowego i holistycznego. Następnie autor podejmuje próbę określenia miejsca modelu biznesowego w zarządzaniu strategicznym. W artykule stwierdza się, że strategia stanowi zespół długookresowych celów działalności przedsiębiorstwa, natomiast model biznesowy stanowi opis architektury przedsiębiorstwa, której wdrożenie umożliwia osiągnięcie tych celów. Rozstrzygnięcie istoty modelu biznesowego oraz relacji pomiędzy nim a strategią jest istotne z punktu widzenia dalszych badań nad oboma zagadnieniami. Kwestia ta jest również ważna z perspektywy praktycznej, gdyż obecnie pojęcie modelu biznesowego jest bardzo często używane w praktyce biznesu, niekiedy zamiennie ze strategią.

Słowa kluczowe: model biznesowy, strategia, zarządzanie strategiczne.

Summary: In the article the author discusses the problem of relations between business model and strategy and strategic management. Firstly, the author depicts the concept of business model and different approaches to its definition, including the process, system and holistic approach. Then he tries to place business model in the context of strategic management process. Finally, he claims that strategy is the set of long term goals of company and business model is its architecture which implemented properly supports gaining these goals.

Keywords: business model, strategy, strategic management.

1. Wstęp

Model biznesowy jest pojęciem stosunkowo nowym, które powstało przede wszystkim w wyniku rewolucji internetowej, mającej miejsce pod koniec ubiegłego wieku. Model biznesowy jako nowe pojęcie w naukach o zarządzaniu funkcjonuje zaledwie

od około 20 lat. Krótka historia tego pojęcia sprawia, że nie doczekało się ono jeszcze jednolitej i spójnej definicji. Wydaje się wręcz, że każdy autor podejmujący problematykę modelu biznesowego posiada własną interpretację tego pojęcia. Co więcej, również w praktyce gospodarczej pojęcie modelu biznesowego jest używane w dowolny sposób, najczęściej w celu opisanego podejścia przedsiębiorstwa do wykonywania działalności gospodarczej i osiągania zysków. Ten stan rzeczy powoduje pewien chaos interpretacyjny, który utrudnia eksplorację istoty modelu biznesowego i jego wpływu na wyniki finansowe osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W związku z tym celem tego artykułu jest określenie relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym, które umożliwi zrozumienie istoty tych pojęć.

2. Istota modelu biznesowego

Pojęcie „model biznesowy” składa się z dwóch oddzielnych wyrazów, z których każdy ma swoje semantyczne znaczenie. *Słownik język polskiego PWN* podaje znaczenie słowa model jako „wzór, według którego coś jest lub ma być wykonane”. Natomiast słowo biznes oznacza „przedsięwzięcie handlowe lub produkcyjne przynoszące zysk” (*Słownik Internetowy PWN*). Zatem model biznesowy na gruncie semantycznym można określić jako sposób (wzór?) prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego ukierunkowanego na osiąganie zysku lub szerzej, zgodnie z koncepcją zarządzania przez wartość (*Value Based Management*), na generowanie satysfakcjonującej stopy zwrotu dla właścicieli. W wielu definicjach model biznesowy jest określany jako sposób prowadzenia działalności ukierunkowanej na generowanie zysku, przy czym warunkiem jego osiągnięcia jest tworzenie wartości dla klientów.

Model biznesowy jako nowe pojęcie w obszarze zarządzania strategicznego pojawił się wraz z rozwojem Internetu i przedsiębiorstw prowadzących działalność w przestrzeni wyłącznie wirtualnej (*dot.com*) lub jednocześnie w przestrzeni wirtualnej i rzeczywistej (*click-and-mortar*). W przeciwieństwie do przedsiębiorstw działających jedynie w tradycyjny sposób, w wymiarze rzeczywistym (*bricks-and-mortar*), przedsiębiorstwa internetowe były w stanie, głównie dzięki nowej technologii, zaproponować klientom nową ofertę, o nowych cechach i wartości. Przedsiębiorstwa internetowe przede wszystkim rozwinęły nowe modele pozyskiwania przychodów, a także zasadniczo skróciły lub przekształciły łańcuchy wartości w stosunku do podmiotów działających na podobnych rynkach, lecz w tradycyjny sposób. Dlatego definiując model biznesowy, należy się w pierwszej kolejności odwołać do tych definicji, które pojawiły się najwcześniej, wraz z powstawaniem pierwszych przedsiębiorstw internetowych.

Jedną z pierwszych definicji modelu biznesowego, powstałą na gruncie wyników badań dotyczących sposobów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa internetowe, stworzył P. Timmers [1998]. Zdefiniował on model biznesowy jako:

- architekturę produktu, usług i przepływu informacji z uwzględnieniem charakterystyki różnych aktorów biznesowych i ich roli,
- charakterystykę potencjalnych korzyści osiąganych przez różnych aktorów biznesowych,
- charakterystykę źródeł przychodów.

P. Timmers uznał, że podstawą do określenia architektury modelu biznesu jest przeprowadzenie analizy łańcucha wartości. W szczególności łańcuch ten powinien zostać poddany dekompozycji, która umożliwi analizę przepływu informacji, a następnie powinien on zostać poddany rekonstrukcji. P. Timmers wyraźniej jednak oddzielał model biznesowy od modelu marketingowego przedsiębiorstwa internetowego, który według tego autora jest pojęciem szerszym, obejmującym zarówno model biznesowy, jak i strategię marketingową, bazującą na narzędziach marketingu-mix.

P. Weill i M.R. Vitale zdefiniowali natomiast model biznesowy przedsiębiorstwa działającego w przestrzeni internetowej jako opis roli i relacji pomiędzy konsumentami, klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami, które określają przepływ produktów, informacji i środków pieniężnych oraz głównych korzyści do interesariuszy [Weill, Vitale 2001, s. 28]. Autorzy ci twierdzą również, że model biznesowy można przedstawić w postaci schematu, który powinien zawierać co najmniej trzy główne elementy:

- podmioty wchodzące w określone relacje biznesowe, w tym przedsiębiorstwo, dla którego jest tworzony model biznesowy, jego klienci, kooperanci, dostawcy,
- przepływy produktów, informacji i środków pieniężnych,
- korzyści osiągane przez poszczególne podmioty wchodzące w skład modelu biznesowego, w tym przychody ze sprzedaży.

Znamienny jest fakt, że początkowe definicje modeli biznesowych, oparte na analizie sposobu działania przedsiębiorstw internetowych, bardziej akcentowały sposób osiągania przychodów ze sprzedaży niż konieczność ukierunkowania działalności na osiągnięcie zysku. Konstatacja ta wynika z tego, że:

- w latach 90. ubiegłego wieku, kiedy rozpoczął się boom internetowy, przedsiębiorstwa działające w tej przestrzeni rzadko osiągały dodatnie wyniki finansowe i były przede wszystkim zorientowane na wzrost przychodów,
- rozwój działalności gospodarczej w przestrzeni internetowej wykrył wiele sposobów i źródeł osiągania przychodów ze sprzedaży, co umożliwiły przede wszystkim technologie informatyczne. Do podstawowych modeli osiągania przychodów należy zaliczyć: model oparty na reklamach, model aukcyjny, model subskrypcyjny, model freemium (podstawowe usługi są bezpłatne, a dodatkowe mogą być płatne), model *razor-and-blade* (cena jednej usługi jest niska, bliska kosztom jednostkowym, podczas gdy zasadnicza część zysku jest generowana na usługach/produktach komplementarnych); model opłaty za korzystanie z usług/produktów bez ich zakupu na własność i wiele innych.

W latach 90. ubiegłego wieku inwestorzy mieli ogromne oczekiwania względem możliwości wzrostu spółek internetowych i wierzyli, że mogą one osiągnąć korzystne wyniki finansowe w dłuższym okresie. Oczekiwania te wynikały przede wszystkim z potencjalnie nieograniczonego barierami geograficznymi dostępu do klientów. Ponadto pierwsze definicje modeli biznesowych mocno uwypuklały jako istotny ich składnik sposób zorganizowania łańcucha wartości. Wynika to z tego, że spółki działające w przestrzeni internetowej były w stanie zasadniczo skrócić łańcuch wartości w wielu sektorach, co miało im dać zasadniczą przewagę konkurencyjną nad podmiotami działającymi w tradycyjny sposób. Tego typu podejście do postrzegania działania spółek internetowych doprowadziło nawet do wyklucenia się nowego pojęcia, zwanego Nową Ekonomią (*New Economy*), w warunkach której dotychczasowe teorie ekonomiczne miały zostać zastąpione nowymi. Upływ czasu jednak pokazał, że te założenia były całkowicie błędne.

Jedną z pierwszych autorek akcentujących potrzebę takiego kształtowania modelu biznesowego, aby połączyć tworzenie wartości dla klientów z generowaniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, była J. Magretta [2002]. Określiła ona model biznesowy jako opowieść, która wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi działalność. W szczególności z istoty modelu biznesowego powinniśmy się dowiadywać: Jakich klientów przedsiębiorstwo obsługuje? W jaki sposób jest tworzona wartość dla klienta? W jaki sposób przedsiębiorstwo generuje zysk? W jaki sposób przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom po uzasadnionych kosztach? Określiła ona również dwa podstawowe testy, które powinien wypełnić każdy model biznesowy. Pierwszy test dotyczy logiki tworzenia wartości dla klientów i pozyskiwania przychodów, a drugi odnosi się do generowania zysku. W podejściu J. Magretty wyraźne jest położenie nacisku na takie kształtowanie modelu biznesowego, aby umożliwiał on generowanie zysku z prowadzonej działalności. J. Magretta upatruje zresztą niepowodzeń wielu przedsiębiorstw internetowych z końca lat 90. ubiegłego wieku w tym, że ich modele biznesowe nie zdawały jednego z tych dwóch testów.

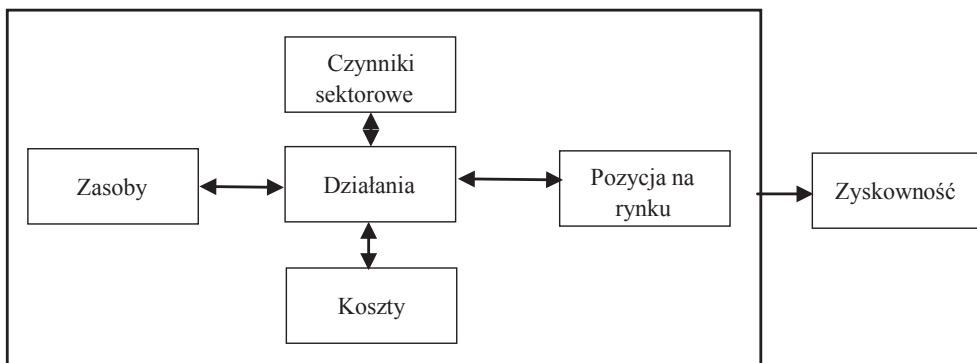
Podobnie następnii autorzy definiowali model biznesowy, wiążąc jego istotę z koniecznością osiągnięcia zysku, a także rozszerzając go o nowe elementy. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom pod pojęciem modelu biznesowego rozumieją listę funkcji, które on wypełnia. Do tych funkcji zaliczyli [Chesbrough, Rosenbloom 2002]:

- kreowanie wartości dla klientów poprzez zaoferowanie im określonej technologii zawartej w produkcie/usłudze,
- identyfikację segmentów rynku, do których ma być skierowana propozycja wartości, wraz z określeniem sposobu generowania przychodów,
- określenie struktury łańcucha wartości niezbędnej do kreowania i dystrybucji oferty (wartości) dla wybranych segmentów rynku wraz ze zdefiniowaniem komplementarnych zasobów potrzebnych do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- estymację struktury kosztów i potencjału zysku,

- opis pozycji przedsiębiorstwa w sieci wartości łączącej dostawców i klientów, a także innych kooperantów,
- sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Znamienną cechą tej definicji jest zawarcie strategii w pojęciu modelu biznesowego, a także brak zdefiniowanych relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami modelu biznesowego.

A. Afuah stwierdza z kolei, że model biznesowy jest funkcją pięciu zasadniczych komponentów, które zostały przedstawione na rys. 1.



Rys. 1. Model biznesowy według A. Afuaha

Źródło: [Afuah 2004, s. 10].

A. Afuah stwierdza, że w odniesieniu do działań przedsiębiorstwo musi dokonać trzech wyborów, odpowiadając na następujące pytania [Afuah 2004, s. 9]:

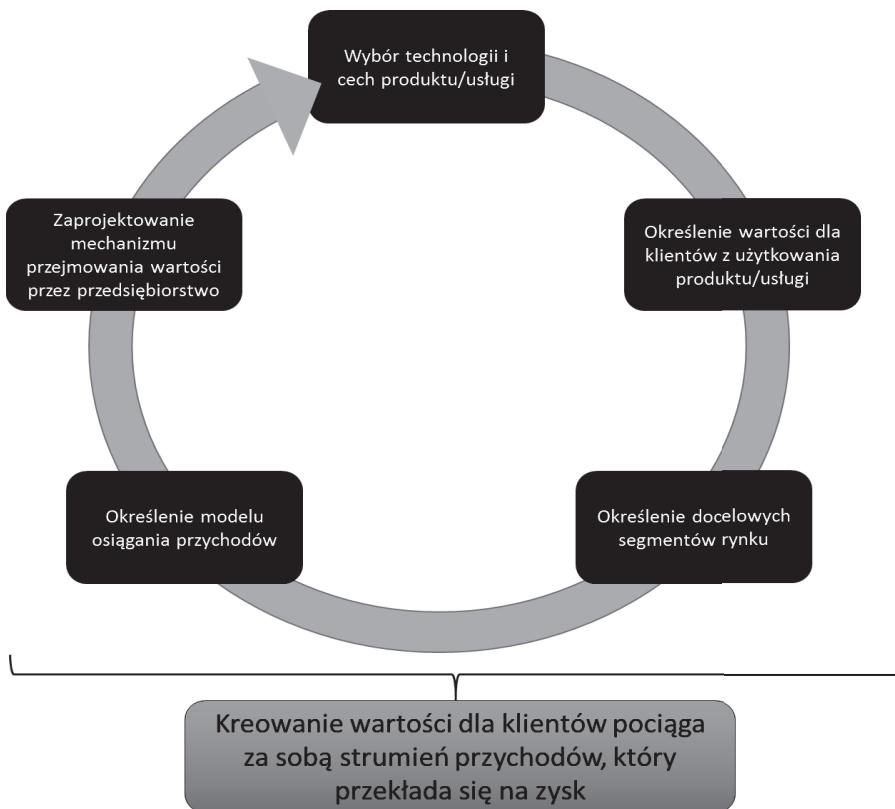
- Jakie działania przedsiębiorstwo zamierza wykonywać?
- W jaki sposób wybrane działania mają być wykonywane?
- Kiedy wybrane działania mają być wykonywane?

Odpowiedzi na te trzy pytania powinny zostać udzielone w taki sposób, aby było możliwe generowanie ponadprzeciętnej wartości dla klientów (strategia niskich kosztów lub wyróżniania) i zdobycie na rynku takiej pozycji, która umożliwi przechwycenie znacznej wartości (osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków). W definicji tej jest wyraźne nawiązanie do strategii konkurencji M. Portera, jak również do opracowanego przez niego łańcucha wartości. Ponadto metody analizy i oceny modelu biznesowego, które zaproponował A. Afuah, w tej pozycji odwołują się w dużej mierze do znanych metod analizy strategicznej i do tradycyjnych metod analizy finansowej. W zbliżony sposób model biznesowy został również zdefiniowany we wcześniejszej pracy A. Afuaha, napisanej wspólnie z Ch.L. Tucci. Zdefiniowali oni model biznesowy jako „przyjętą przez firmę (przedsiębiorstwo – przyp. aut.) metodę powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jed-

nocześnie zapewnia firmie (przedsiębiorstwu – przyp. aut.) dochodowość” [Afuah, Tucci 2003]. C.M. DaSilva i P. Trkman rozszerzyli perspektywę modelu biznesowego o podejście zasobowe. Twierdzą oni, że model biznesowy jest związany ze sposobem tworzenia wartości dla klientów i przedsiębiorstwa, przy czym wartość ta jest tworzona poprzez przekształcanie zasobów w określony efekt w wyniku wykonywania działań [DaSilva, Trkman 2014]. Podobne spojrzenie na model biznesowy prezentuje K. Oblój. Stwierdza on, że model biznesowy odpowiada na trzy pytania [Oblój 2013, s. 96]:

- Jakie zasoby firmie są niezbędne na danym terytorium?
- Jakie umiejętności są potrzebne?
- W jaki sposób zasoby i kompetencje powinny być skonfigurowane w praktyce, czyli jaki jest łańcuch wartości?

Takie spojrzenie na model biznesowy również nawiązuje do podejścia zasobowego z uwzględnieniem projektowania łańcucha wartości.



Rys. 2. Pojęcie modelu biznesowego w ujęciu procesowym

Źródło: [Teece 2010].

D.J. Teece także określa model biznesowy jako sposób generowania wartości dla klientów, który musi się przekładać na osiągnięcie zysku [Teece 2010]. Pojęcie modelu biznesowego zostało przedstawione przez niego w ujęciu procesowym, co przedstawiono na rys. 2.

Tworzenie modelu biznesowego rozpoczyna się od innowacji technologicznej lub produktowej. Co znamienne, sama innowacja technologiczna lub produktowa nie jest wystarczająca do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Innowację technologiczną lub produktową należy ująć w ramy odpowiedniego modelu biznesowego. Tylko skuteczne połączenie innowacji technologicznej lub produktowej z modelem biznesowym może zapewnić przedsiębiorstwu sukces finansowy. Dlatego pojawienie się innowacji produktowej lub technologicznej wymaga zdefiniowania korzyści, które będą osiągane przez klientów w zdefiniowanych segmentach rynku. Dla sukcesu finansowego konieczne jest również opracowanie modelu osiągania przychodów ze sprzedaży (potencjalne modele zostały wymienione wcześniej), które w połączeniu z mechanizmami przejmowania wartości przez przedsiębiorstwo (organizacja łańcucha wartości, zasobów, działań etc.) może mu zapewnić sukces finansowy. Co więcej, model biznesowy wymaga ciągłego odnawiania w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Tworzenie modelu biznesowego może być zatem postrzegane jako proces ciągły.

Inne podejście do definicji istoty modelu biznesowego zaprezentowali A. Osterwalder i Y. Pigneur. Podejście to można określić jako systemowe, w którym model biznesowy składa się z kilku elementów logicznie powiązanych ze sobą [Osterwalder, Pigneur 2012, s. 18]. Według tych autorów model biznesowy opisuje sposób tworzenia wartości dla klientów, która przekłada się na osiągnięcie zysku. Model biznesowy w ujęciu systemowym A. Osterwaldera i Y. Pignoura składa się z dziewięciu istotnych elementów: segmentów klientów, propozycji wartości dla klientów, kanałów dystrybucji, relacji z klientami, rodzaju strumieni przychodów, kluczowych zasobów, kluczowych działań, kluczowych partnerów i wreszcie struktury kosztów. Propozycja wartości dla klientów składa się nie tylko z produktów i usług, ale także wielu cech, które zostają im nadane, takich jak innowacyjność, wydajność produktu, jego dostosowanie do indywidualnych potrzeb, marka i prestiż, projekt i wreszcie cena, dostępność produktu czy wygoda użytkowania. Należy jednak zwrócić uwagę na to, że struktura kosztów nie powinna być samoistnym elementem modelu biznesowego, a jest raczej pochodną sposobu dostarczenia wartości klientom, na który składają się wykonywane działania czy zasoby wykorzystane do ich wykonywania, a także nawiązane relacje z partnerami biznesowymi. A. Osterwalder i Y. Pigneur w swojej pracy podali również wiele wskazówek dotyczących projektowania modelu biznesowego.

Nieco inne spojrzenie na model biznesowy w ujęciu systemowym proponują Ch. Zott i R. Amit [2010]. Twierdzą oni, że model biznesowy stanowi określony zestaw działań i relacji pomiędzy nimi, przy czym niektóre działania mogą być

wykonywane we własnych zakresie, a inne przez partnerów biznesowych. Tak zdefiniowany model biznesowy powinien przede wszystkim określać:

- zawartość systemu działań, czyli jakie działania powinny być wykonywane,
- strukturę systemu działań, która określa relacje między działaniami,
- wykonawstwo systemu działań, które określa, kto jest odpowiedzialny za wykonanie określonych działań – przedsiębiorstwo czy partnerzy zewnętrzni.

Tak zdefiniowany model biznesowy ma przyczyniać się do tworzenia wartości nie tylko dla klientów i przedsiębiorstwa, ale dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w jego realizację. Przedstawione ujęcie modelu biznesowego posiada cechy ujęcia systemowego, lecz jest zawężone wyłącznie do wykonywanych działań. Definicja Ch. Zotta i R. Amita jest zbliżona do przedstawionej wcześniej istoty modelu biznesowego określonej przez A. Afuaha w 2004 roku, przy czym została ona rozszerzona o ujęcie systemowe.

Wykonany przegląd literatury wskazuje na osiągnięcie konsensusu w odniesieniu do tego, że model biznesowy odzwierciedla sposób generowania satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału dla właścicieli poprzez generowanie wartości dla klientów. Zatem ten osiągnięty konsensus powinien stanowić punkt wyjścia do zdefiniowania modelu biznesowego. W związku z tym w pierwszej kolejności należy określić, w jaki sposób przedsiębiorstwo generuje wartość dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa. Na wartość tworzoną dla klientów składają się następujące zasadnicze elementy:

- oferta skierowana do określonego segmentu rynku, która powinna być rozumiana szeroko jako zespół dostarczanych rzeczy materialnych, usług i doznań oraz ich cech, w tym:
 - funkcjonalność produktów/usług,
 - jakość produktów/usług,
 - innowacyjność produktów/usług w porównaniu z ofertą konkurencyjną,
 - prestiż posiadania lub użytkowania produktów/usług,
 - marka,
 - dostępność produktu/usługi,
 - kanały dystrybucji,
 - wygoda użytkowania,
 - zakres produktów i usług komplementarnych,
 - możliwość korzystania z produktu wspólnie z innymi klientami (efekt sieciowości),
 - relacje z klientami,
 - zakres obsługi posprzedażnej,
- wysokość ceny za udostępnianie klientom produktów i usług w ramach oferty w porównaniu z ofertą konkurencyjną; można wyróżnić następujące formy udostępniania klientom produktów i usług:
 - sprzedaż,
 - wypożyczenie,

- leasing,
- umożliwienie korzystania przez pewien czas,
- udostępnienie za darmo,
- udostępnienie za darmo z odpłatnością za produkty/usługi komplementarne,
- inne formy.

Z kolei to, jaka część wytworzonej wartości zostanie przechwycona przez przedsiębiorstwo w postaci osiągniętego zysku i wygenerowanej stopy zwrotu dla właścicieli przedsiębiorstwa, zależy od:

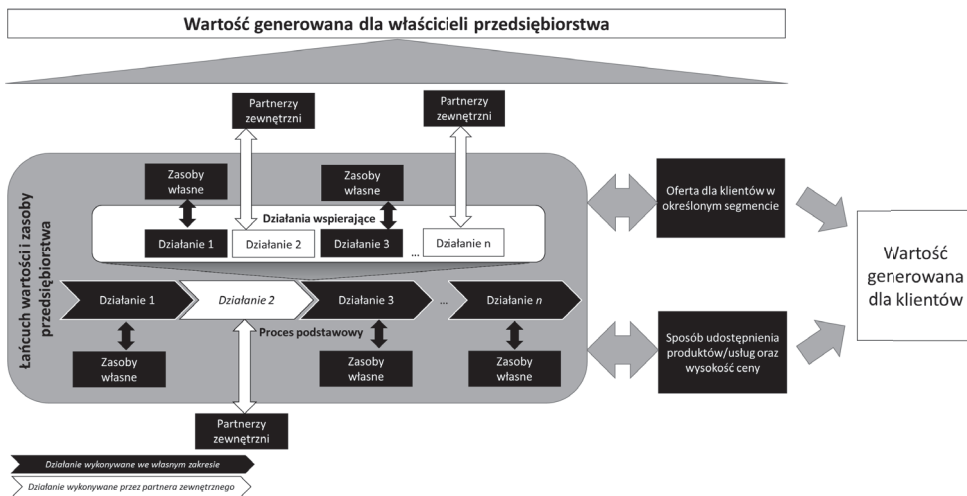
- wymienionych wcześniej cech oferty, które determinują zakres działań i zasobów koniecznych do jej wytworzenia,
- sposobu udostępniania produktów/usług i wysokości ceny,
- sposobu organizacji wewnętrznego łańcucha wartości, z uwzględnieniem kanałów dystrybucji,
- utrzymywania i rozwoju zasobów kluczowych z punktu widzenia realizacji działań w wewnętrznym łańcuchu wartości,
- sposobu kształtowania relacji z partnerami zewnętrznymi.

Pewne elementy, od których zależy generowanie wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa, są wspólne. Oznacza to, że zachodzą między nimi relacje zwrotne. Na przykład, im wyższa cena za udostępnienie produktu w określonej formie, tym większą część wartości przechwyci przedsiębiorstwo, a mniejszą jego klienci. Podobnie im szerszy zakres funkcjonalności produktu przy stałej cenie, tym będzie wyższa wartość wytworzona dla klientów, przy mniejszej wartości przechwyconej przez przedsiębiorstwo, gdyż zazwyczaj dostarczenie szerszej funkcjonalności wiąże się z generowaniem dodatkowych kosztów. Takie same relacje dotyczą jakości produktu lub innych jego cech oraz ceny sprzedaży oferty. To, jaką część wartości przechwyci przedsiębiorstwo przy ustalonych cechach produktu, sposobie jego udostępniania oraz wysokości ceny, zależy w dużej mierze od organizacji wewnętrznego łańcucha wartości, rozwoju kluczowych zasobów oraz relacji z partnerami zewnętrznymi. Organizacja łańcucha wartości oraz relacji z klientami wywiera wpływ przede wszystkim na wysokość i strukturę kosztów, ale także na cechy produktu lub sposób jego dystrybucji. Przedstawione rozważania pozwalają stwierdzić, że model biznesowy:

- przedstawia sposób generowania wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa,
- wymaga zdefiniowania istotnych elementów składowych, od których zależy tworzenie wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa, w tym:
 - cech i zakresu oferty dla określonych segmentów klientów,
 - sposobu udostępniania oferty i wysokości ceny,
 - wewnętrznego łańcucha wartości,
 - kluczowych zasobów niezbędnych do wykonywania działań w ramach wewnętrznego łańcucha wartości,
 - relacji z partnerami zewnętrznymi,

- wymaga określenia wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi.

Przedstawiona definicja jest zgodna z koncepcją systemową modelu biznesowego, a także zawiera cechy podejścia holistycznego. Ujęcie systemowe i holistyczne w pełni oddaje istotę modelu biznesowego i jego związek z tworzeniem wartości zarówno dla klientów, jak i właścicieli przedsiębiorstwa. Schemat takiego ujęcia modelu biznesowego zaprezentowano na rys. 3.



Rys. 3. Schemat modelu biznesowego

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona idea modelu biznesowego może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa, działającego zarówno w przestrzeni internetowej, jak i w tradycyjnej przestrzeni gospodarczej. Niemniej jednak sposób zdefiniowania elementów składowych modelu biznesowego będzie inny w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. Model biznesowy jest bowiem tym, co pozwala przedsiębiorstwom wyróżnić się na rynku i osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami. Zatem model biznesowy pełni podobną funkcję jak strategia przedsiębiorstwa. Pojawia się zatem pytanie dotyczące tego, jaka jest relacja pomiędzy strategią a modelem biznesowym. Kwestia ta jest równie złożona jak sama istota modelu biznesowego. Niemniej jednak próbę wyjaśnienia tego zagadnienia podjęto w kolejnej części artykułu.

3. Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne

Pojęcie modelu biznesowego zrodziło się w ramach nauki o zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem jako efekt eksplozji różnych modeli prowadzenia działalności gospodarczej w przestrzeni internetowej. W późniejszym okresie pojęcie modelu biznesowego zostało przetransponowane do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami działającymi także poza przestrzenią internetową. Pojawia się naturalne pytanie dotyczące relacji zachodzącej pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym. Na gruncie naukowym istotne jest rozstrzygnięcie różnic pomiędzy tymi pojęciami i określenie relacji występujących pomiędzy nimi. Rozstrzygnięcie tego problemu wymaga oprócz definicji modelu biznesowego, która została przedstawiona w poprzedniej części artykułu, również zdefiniowania istoty strategii i zarządzania strategicznego.

Rozumienie strategii i zarządzania strategicznego zmieniało się w ciągu dziesięcioleci, począwszy od samej ich genezy. Teoretycy wypracowane przez dziesięciolecia koncepcje i metody poddali klasyfikacji w przekroju różnych szkół zarządzania strategicznego. K. Obłój wyróżnia szkołę planistyczną, ewolucyjną, pozycyjną, zasobów i umiejętności [Obłój 1996, s. 15]. Wraz z rozwojem kolejnych szkół zarządzania strategicznego ewoluowała również istota strategii oraz zarządzania strategicznego. W ramach poszczególnych etapów tej ewolucji inaczej postrzegano strategię, jej rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz sam proces zarządzania strategicznego. Przegląd najważniejszych definicji strategii, a także zarządzania strategicznego, zawarto w tabeli 1.

Przywołane definicje pozwalają na zrozumienie, czym jest strategia oraz zarządzanie strategiczne. Strategia wyraża niewątpliwie pożądaną pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości w konkurencyjnym otoczeniu w powiązaniu z osiągnięciem satysfakcjonujących wyników finansowych. Strategia ma zatem wymiar czasowy, jest opracowywana na określony przedział czasu. Strategia określa granice działania przedsiębiorstwa (obszary geograficzne, rynki, produkty) oraz określa wiązkę najważniejszych celów długookresowych, których osiągnięcie zapewni przedsiębiorstwu zajęcie pożądanego miejsca w otoczeniu konkurencyjnym i generowanie satysfakcjonujących wyników finansowych. Wreszcie strategia określa sposoby osiągnięcia tych celów, w tym:

- przyjętą strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa wraz z określeniem zakresu obowiązków przez poszczególnych pracowników,
- zdefiniowane działania, które muszą zostać podjęte, aby osiągnąć wytyczone cele,
- przydzielone zasoby (materialne i niematerialne) niezbędne do realizacji poszczególnych działań.

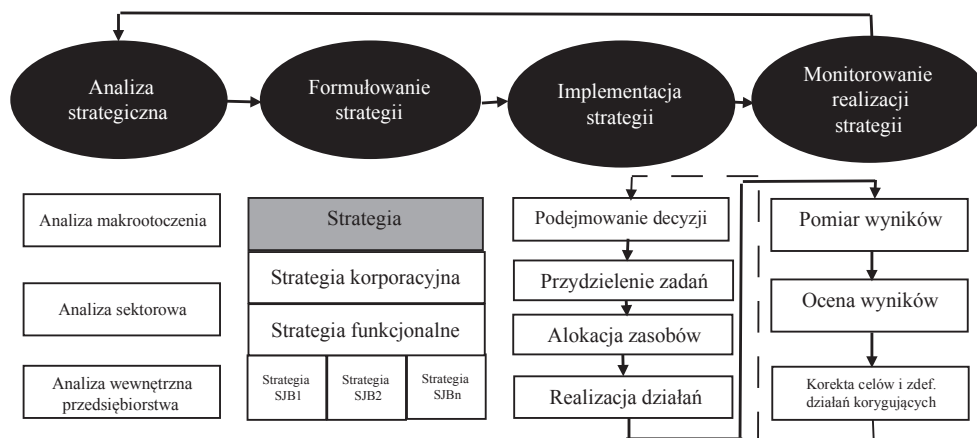
Tabela 1. Wybrane definicje strategii i zarządzania strategicznego

Autor	Definicja strategii/zarządzania strategicznego
A.D. Chandler [1962, s. 13-16]	Strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów.
H.I. Ansoff [1985, s. 24, 43]	Zachowanie strategiczne organizacji jest procesem interakcji z otoczeniem, któremu towarzyszy proces zmieniających się układów wewnętrznych i dynamiki. [...] Model zachowania strategicznego oferuje trzy możliwości: 1. <i>Zachowanie budżetowe</i> , w ramach którego nie występują zmiany strategiczne. 2. <i>Strategiczną adaptację</i> , która jest zgodna z poprzednimi zmianami strategicznymi przedsiębiorstwa. 3. <i>Strategiczną nieciągłość</i> , odrzucającą dawniejsze doświadczenie.
A. Stabryła [2000, s. 39]	Strategia zarządzania jednostkami gospodarczymi: 1. Przedstawia cele ogólne i cele cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa jako całości. 2. Jest zdeterminowana przez otoczenie i przez czynniki wewnętrzne. 3. Uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby konkurencji. 4. Jest wyrażona w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej lub jakiejś funkcji przedsiębiorstwa. 5. Jest określona w elastycznym horyzoncie planowania. 6. Podlega ocenie przez zastosowanie określonych kryteriów efektywności.
Ch.E. Bamford, G.P. West III [2010, s. 9]	Strategia jest całościową koncepcją tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo organizuje się oraz wykonuje działania w celu osiągnięcia sukcesu biznesowego, zdobycia przewagi nad konkurentami i wygenerowania zadowalającego zwrotu z kapitału dla właścicieli. Zarządzanie strategiczne jest procesem określania strategii, jej realizacji i oceny. Wyróżnia się cztery typowe etapy zarządzania strategicznego: 1. Analiza otoczenia przedsiębiorstwa (szans i zagrożeń) oraz struktury wewnętrznej przedsiębiorstwa (przewag konkurencyjnych, sposobu organizacji działań, dzięki którym jest dostarczana wartość dla klientów i właścicieli). 2. Formułowanie misji, wizji oraz celów długookresowych i podejścia do ich osiągnięcia. 3. Implementacja strategii, która polega na przekształceniu celów w rzeczywiste wyniki poprzez podejmowanie decyzji. 4. Ocena realizacji celów strategicznych, która powinna odbywać się w sposób ciągły.
M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson [2009, s. 4, 6]	Strategia jest zintegrowanym i skoordynowanym zestawem zobowiązań (celów) i działań zaprojektowanych w taki sposób, aby wykorzystać kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa i osiągnąć przewagę konkurencyjną. [...] Zarządzanie strategiczne jest procesem, w którym zostaje zdefiniowany zestaw zobowiązań (celów), decyzji i działań ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz ponadprzeciętnego zwrotu z kapitału. Proces zarządzania strategicznego obejmuje: 1. analizę otoczenia oraz wewnętrznych uwarunkowań prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo (zasoby, kluczowe kompetencje etc.), 2. formułowanie misji, wizji i strategii, 3. implementację strategii.

Źródło: opracowanie własne.

Strategia jest zatem długookresowym planem działania, którego realizacja ma się przełożyć na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami na rynku, przy czym zdobycie tej przewagi musi być również powiązane z osiąganiem satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego przez właścicieli akcji/udziałów. Powiązanie strategii przedsiębiorstwa z wynikami finansowymi dla właścicieli jest jednym z najważniejszych paradygmatów zarządzania strategicznego. Opracowana i zatwierdzona strategia ma prowadzić przedsiębiorstwo do sukcesu finansowego.

O ile strategia wyraża pożądany stan do osiągnięcia w określonym odcinku czasu, o tyle zarządzanie strategiczne ma charakter procesowy. W najczęściej spotykanym ujęciu proces ten składa się z czterech zasadniczych etapów, tj. analizy strategicznej, formułowania strategii, implementacji strategii, monitorowania realizacji strategii. Istota procesu zarządzania strategicznego została zwizualizowana na rys. 4.



Rys. 4. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Zgodnie z przedstawionym schematem zarządzanie strategiczne jest procesem ciągłym. W określonych okresach musi następować ocena, przegląd i weryfikacja celów strategicznych przedsiębiorstwa, a także sposobów ich osiągnięcia. Im otoczenie przedsiębiorstwa jest bardziej zmienne, tym okresy weryfikacji strategii są krótsze. Dlatego to w branżach, w których następuje szybki postęp techniczny, a innowacyjność jest podstawowym czynnikiem osiągnięcia sukcesu rynkowego i finansowego, okresy oceny, przeglądu i weryfikacji strategii znacząco się skracają, nawet do 2-3 lat. W tego typu branżach stałym monitoringiem powinny być objęte nie tylko postępy na drodze do osiągnięcia celów strategicznych, ale także zmiany zachodzące w otoczeniu, które mogą determinować konieczność weryfikacji strategii. W sektorach o bardziej stabilnym i przewidywalnym otoczeniu (np. sektory

Tabela 2. Zestawienie wybranych poglądów na relacje pomiędzy strategią a modelem biznesowym

Autor	Definicja relacji: strategia a model biznesowy
J. Magretta [2002]	<p>Posiadanie spójnego modelu biznesowego nie jest wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Model biznesu jako system opisuje elementy składowe działalności przedsiębiorstwa i dopasowanie ich do siebie. Do osiągnięcia sukcesu potrzebna jest jeszcze strategia konkurencji, określająca, jak pokonać rywali na rynku.</p> <p>Konkluzja: strategia jest uzupełnieniem modelu biznesowego</p>
A. Afuah [2004, s. 12]	<p>A. Afuah definiuje różnice pomiędzy modelem biznesowym a strategią na trzech płaszczyznach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategii i operacyjnej efektywności – strategia określa, które działania należy wykonywać, aby osiągnąć unikatową pozycję na rynku i wyprzedzić swoich konkurentów; model biznesowy określa natomiast, które działania należy wykonywać, jak należy je wykonywać i kiedy należy je wykonywać, zatem z punktu widzenia tej płaszczyzny model biznesowy jest pojęciem szerszym niż strategia, • strategii i jej implementacji – implementacja strategii pociąga za sobą realizację wcześniej określonych działań; model biznesowy obejmuje elementy zarówno strategii biznesowej, jak i jej implementacji, a więc jest pojęciem szerszym niż strategia, • strategia na poziomie korporacyjnym i jednostki biznesu – strategia korporacji określa strategiczne obszary działalności przedsiębiorstwa (strategiczne jednostki biznesu) i sposób zarządzania nimi ukierunkowany na to, aby wartość całej korporacji była większa niż suma ich części. Każda strategiczna jednostka biznesu ma swój własny model biznesowy, którego powiązanie ze strategią korporacyjną może być dwojakie: zasoby i kompetencje na poziomie korporacyjnym uzupełniają zasoby i kompetencje na poziomie strategicznej jednostki biznesu oraz poziom korporacji wyznacza strategiczny kierunek dla jednostek biznesu. <p>Konkluzja: strategia korporacji jest nadrzędna względem modeli biznesowych strategicznych jednostek biznesu (SJB), natomiast modele biznesowe SJB zawierają w sobie strategię na ich poziomie</p>
M. Morris, M. Schindelhutte, J. Allen [2005]	<p>Model biznesowy umożliwia przedsiębiorcom:</p> <ul style="list-style-type: none"> • konceptualizację przedsiębiorstwa jako zespołu wyborów strategicznych, • poszukiwanie komplementarnych relacji pomiędzy jego elementami, • określenie zestawu wykonywanych działań wokół pewnej logicznej ramy działalności przedsiębiorstwa, • zapewnienie spójności pomiędzy strategią, architekturą działalności, ekonomiką biznesu, jego wzrostem i możliwościami wyjścia z niego. <p>Konkluzja: model biznesowy jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do strategii</p>
D.J. Teece [2010]	<p>Model biznesowy jest koncepcją bardziej ogólną niż strategia biznesowa. Integracja analizy strategicznej i modelu biznesowego jest wymagana do utrzymania przewagi konkurencyjnej wynikającej z zaprojektowania nowego modelu biznesowego.</p> <p>Konkluzja: strategia zawiera się w idei modelu biznesowego</p>

R. Casadesus-Masanel, J.E. Ricart [2010]	Model biznesowy odwołuje się do logiki działania przedsiębiorstwa i do tego, jak ono kreuje wartość dla interesariuszy (<i>stakeholders</i>). Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesowego, dzięki któremu przedsiębiorstwo będzie skutecznie konkurowało na rynku. Taktyka odnosi się do pozostałych wyborów otwartych dla przedsiębiorstwa z racji wybranego modelu biznesowego. Konkluzja: strategia jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do modelu biznesowego
Ch. Zott, R. Amit [2010]	Istnieją dwie zasadnicze różnice pomiędzy strategią a modelem biznesowym: <ul style="list-style-type: none"> • strategia koncentruje się bardziej na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, a model biznesowy na kreowaniu wartości dla wszystkich interesariuszy, • model biznesowy stawia w centrum zainteresowania tworzenie wartości dla klienta, co jest w mniejszym stopniu przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego. Konkluzja: model biznesowy jest pojęciem komplementarnym w stosunku do strategii
M. Jabłoński [2013, s. 61]	Model biznesu jest to zbiór pewnych zasobów, ich konfiguracji wraz ze wzajemnymi interfejsami, które umożliwiają osiąganie przez przedsiębiorstwo zysków. Strategia natomiast nadaje rytm zmian modelu biznesu. Konkluzja: strategia jest nadrzędna względem modelu biznesowego i wyznacza kierunki jego zmiany
M. Duczkowska-Pia-secka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz [2013, s. 294]	Strategia i model biznesu nie są tożsame, ale wzajemnie od siebie zależą. Kierunek zależności jest taki, że to model biznesu kształtuje strategię, a nie odwrotnie, gdyż strategia, aby była realna, musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa, a cele długoterminowe muszą być możliwe do zrealizowania. Konkluzja: model biznesu jest pojęciem szerszym od strategii
C.M. DaSilva, P. Trkman [2014]	Model biznesowy różni się od strategii z dwóch powodów: <ul style="list-style-type: none"> • strategia kształtuje rozwój umiejętności, które mogą zmienić model biznesowy w przyszłości, • strategia odzwierciedla to, czym przedsiębiorstwo chce się stać, podczas gdy model biznesowy opisuje, czym przedsiębiorstwo w rzeczywistości jest w danym momencie. Konkluzja: strategia kształtuje postać modelu biznesowego
T. Doligalski [2014, s. 23]	Model biznesu przedstawia to, czym przedsiębiorstwo jest, natomiast strategia opisuje to, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć i jak zamierza to zrobić. W strategii istnieje wymiar czasowy oraz pewien kierunek zmian, podczas gdy model biznesu jest obrazem organizacji uchwyconym w wybranym momencie. Konkluzja: strategia oddaje pożądany stan docelowy, a model biznesowy opisuje aktualny sposób działania

Źródło: opracowanie własne.

spółek użyteczności publicznej – *utilities*) okresy oceny, przeglądu i weryfikacji celów strategicznych są zazwyczaj dłuższe (5-7 lat).

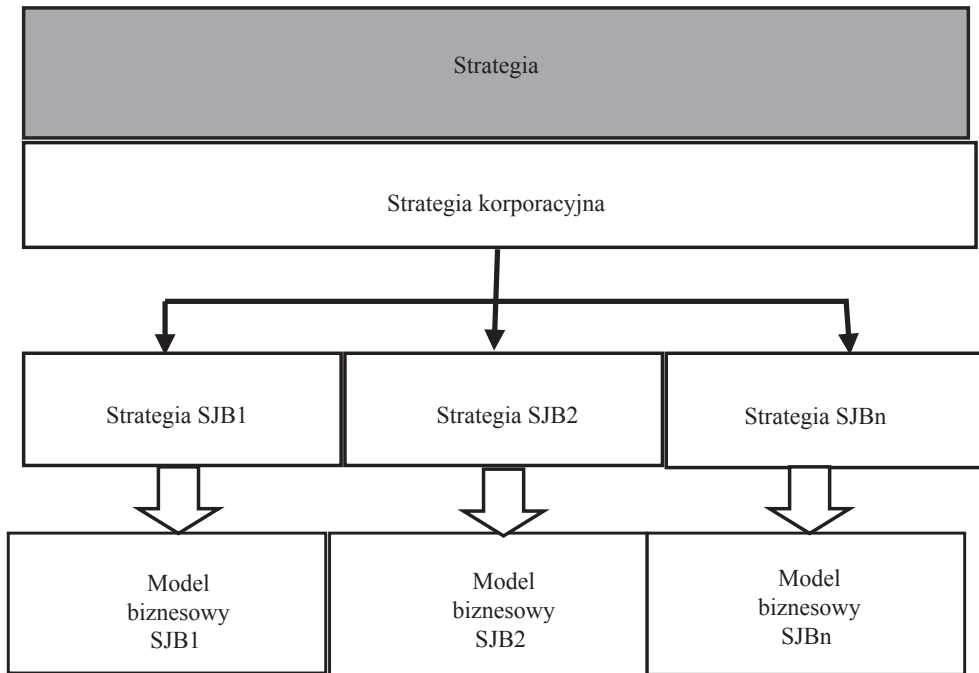
Przedstawiony kontekst jest niezbędny do określenia miejsca i roli modelu biznesowego w strategii i zarządzaniu strategicznym. Analiza literatury przedmiotu nie dostarcza jednolitego poglądu na ten temat. Wręcz przeciwnie, występujące w literaturze przedmiotu poglądy na temat miejsca i roli modelu biznesowego w strategii i zarządzaniu strategicznym często wzajemnie się wykluczają. Rozpiętość poglądów na to zagadnienie jest bardzo szeroka, począwszy od twierdzenia, że strategia jest nadrzędnym pojęciem względem modelu biznesowego, a kończąc na przeciwnym krańcu poglądów, w którym model biznesowy determinuje strategię. W całej tej przestrzeni można znaleźć wiele poglądów pośrednich. Przykładowe definicje relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym przedstawiono w tabeli 2.

Przedstawione zestawienie poglądów na temat relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym nie pozwala na rozstrzygnięcie tej kwestii. Rozpiętość poglądów jest bardzo duża, co wynika w dużej mierze ze stosunkowo młodego wieku koncepcji modelu biznesowego. Przedstawiony stan wiedzy na ten temat wymaga zatem pewnej syntezy.

Jeżeli przyjmiemy, że strategia określa pożądaną pozycję przedsiębiorstwa w jego otoczeniu w przewidywalnej przyszłości, a także wiązkę najważniejszych celów długookresowych umożliwiających osiągnięcie tej pozycji i sposobów ich realizacji, to model biznesowy stanowi właśnie ostatni z wymienionych elementów strategii. Model biznesowy jest zatem najważniejszym sposobem osiągnięcia celów długookresowych i pożądaną pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu w przyszłości. Model biznesowy jest jednym z najważniejszych elementów wyboru strategicznego przedsiębiorstwa. Ponadto model biznesowy jako system spajający rodzaj oferty skierowanej do określonego segmentu klientów, sposób osiągania przychodów ze sprzedaży, łańcuch wartości, zasoby, relacje z partnerami zewnętrznymi i sposób finansowania działalności wyczerpuje i zastępuje wcześniejsze podejście do określania sposobu realizacji celów strategicznych, które również koncentrowało się na określeniu struktury organizacyjnej, działań i przydzielaniu zasobów do ich realizacji. Przewagą modelu biznesowego jest jednak to, że rozszerza paletę niezbędnych elementów potrzebnych do osiągnięcia celów strategicznych, a także stosuje do nich podejście systemowe i holistyczne, polegające na badaniu i określaniu wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Relację pomiędzy strategią korporacji i strategicznych jednostek biznesu (SJB) a ich modelami biznesowymi zaprezentowano na rys. 5.

W przedstawionym ujęciu strategia ma charakter nadrzędny względem modelu biznesowego, a sam model jest integralną częścią strategii i stanowi przedmiot strategicznego wyboru. W tym ujęciu cele długookresowe mają charakter ogólny i dotyczą między innymi:

- wyznaczenia ram prowadzonej działalności, w tym zdefiniowania rynków, na których przedsiębiorstwo zamierza prowadzić działalność, zarówno co do ich rodzaju, jak i zasięgu geograficznego,



Rys. 5. Strategia a model biznesowy

Źródło: opracowanie własne.

- zdefiniowania pożądanego udziału w rynku/w rynkach wyodrębnionych pod względem geograficznym,
- zdefiniowania pożądanego poziomu wyników finansowych.

Model biznesowy jako integralna część strategii i przedmiot wyboru strategicznego określa natomiast sposób osiągnięcia wymienionych celów długookresowych poprzez odpowiednie zdefiniowanie jego elementów i relacji pomiędzy nimi. Model biznesowy opisuje przyjęty w danym momencie sposób osiągania celów długookresowych przedsiębiorstwa. Cele długookresowe mają natomiast określony wymiar czasowy – powinny zostać osiągnięte w określonym przedziale czasu, co jest zbieżne z poglądem T. Doligalskiego. Nie oznacza to jednak, że model biznesowy musi być statyczny przez cały okres realizacji strategii. Wręcz przeciwnie. Model biznesowy wymaga dostosowywania go do zmiennego otoczenia lub zasadniczej przebudowy w przypadku istotnej zmiany, która zaszła w otoczeniu lub w ramach struktur przedsiębiorstwa (innowacje produktowe, technologiczne, nowe sposoby działania). Model biznesowy musi również podlegać zmianom w przypadku przedefiniowania celów długookresowych. Można zatem wyróżnić następujące zasadnicze sytuacje:

- cele długookresowe pozostają bez zmian, lecz korekcie muszą podlegać niektóre elementy modelu biznesowego i relacje między nimi jako wyraz konieczności dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu,
- cele długookresowe pozostają bez zmian, lecz zasadniczej przebudowie musi odpowiadać model biznesowy, w tym jego składniki i relacje między nimi, jako reakcja na zasadnicze zmiany zachodzące w otoczeniu,
- cele długookresowe i model biznesowy muszą zostać zasadniczo przededefiniowane w reakcji na zerwanie pewnej ciągłości w otoczeniu biznesowym,
- cele długookresowe i model biznesowy muszą zostać zasadniczo przededefiniowane po to, aby wyprzedzić zmiany zachodzące w otoczeniu lub je kreować.

Zatem model biznesowy również ewoluuje w czasie lub podlega zasadniczej przebudowie wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu i w celach długookresowych przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach model biznesowy może wyprzedzać pewne zmiany w otoczeniu lub nawet je kształtować. W tej sytuacji można mówić o innowacjach w zakresie modelu biznesowego, które ostatnio nabierają większego znaczenia z punktu widzenia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej niż innowacje produktowe.

Zmiany wprowadzone w modelach biznesowych SJB powinny zostać określone w taki sposób, aby było możliwe osiągnięcie celów korporacyjnych i celów długookresowych poszczególnych SJB, w tym zdobycie przewagi konkurencyjnej na poszczególnych rynkach. W niektórych przypadkach dana SJB może prowadzić działalność w dwóch modelach biznesowych jednocześnie. Tego typu sytuacje występują wówczas, gdy dana działalność na danym rynku może być prowadzona zarówno w tradycyjny sposób, jak i w przestrzeni internetowej.

4. Konkluzje

Wydaje się, że pojęcie modelu biznesowego na trwałe zakorzeniło się w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Coraz częściej istota modelu biznesowego jest przedstawiana w kontekście systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. W modelu biznesowym wyraża się sposób prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności i osiągania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami działającymi na rynku. W takim ujęciu model biznesowy jest integralną częścią strategii przedsiębiorstwa i jest kreowany w ramach procesu zarządzania strategicznego. Strategia jest zatem nadrzędnym pojęciem względem modelu biznesowego. Dobrze zaprojektowany model biznesowy jest natomiast sposobem osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Literatura

- Afuah A., 2004, *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin–New York.
- Afuah A., Tucci Ch.L., 2003, *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ansoff H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Bamford Ch.E., West III G.P., 2010, *Strategic Management: Value Creation, Sustainability and Performance*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E., 2010, *From strategy to business models and onto tactics*, „Long Range Planning”, no. 43.
- Chandler A.D., 1962, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S., 2002, *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, vol. 11(3), s. 529.
- DaSilva C.M., Trkman P., 2004, *Business model: what it is and what it is not*, „Long Range Planning”, no. 47, s. 379-389.
- Doligalski T. (red.), 2014, *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków*, PWN, Warszawa.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K., 2013, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., 2009, *Concepts and Cases, Strategic Management, Competitiveness & Globalization*, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Jabłoński M., 2013, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Magretta J., 2002, *Why business models matter*, „Harvard Business Review”, May.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J., 2005, *The Entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, „Journal of Business Research”, no. 58.
- Obłój K., 2013, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa.
- Obłój K., 1996, *Strategia organizacji: budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Teece D.J., 2010, *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning”, no. 43, s. 172-194.
- Timmers P., 1998, *Business models for electronic commerce*, „Electronic Markets”, vol. 8(2), s. 3-8.
- Weill P., Vitale M.R., 2001, *Place to Space – Migrating to e-Business Models*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Zott Ch., Amit R., 2010, *Business model design: An activity system perspective*, „Long Range Planning”, no. 43.